

Санкт-Петербургский государственный университет
Научно-исследовательский институт менеджмента

НАУЧНЫЕ ДОКЛАДЫ

А. Д. Чанько
**Алгебра и гармония HR-
менеджмента. Эффективность
обучения персонала и
диагностика организационной
культуры**

№ 18(R)–2006

Санкт-Петербург

2006

А. Д. Чанько. Алгебра и гармония HR-менеджмента. Эффективность обучения персонала и диагностика организационной культуры. Научные доклады № 18(R)–2006. СПб.: НИИ менеджмента СПбГУ, 2006.

Работа посвящена анализу возможностей применения методов диагностики организационной культуры для оценки эффективности корпоративного обучения. Вводится понятие «социально-психологических критериев» оценки эффективности корпоративного обучения. Анализируются результаты эмпирического исследования эффектов корпоративного обучения с использованием методики ОСАИ (диагностика типа организационной культуры). Приводятся экспериментальные данные исследования организационной культуры в высокоэффективных и низкоэффективных подразделениях компании до и после обучения. Демонстрируются возможности использования данных диагностики организационной культуры в практических целях оценки эффективности обучения персонала.

Чанько Анастасия Дмитриевна — канд. психол. н., старший преподаватель кафедры управления персоналом факультета менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета
e-mail: nchanko@som.pu.ru

© А.Д.Чанько, 2006

Saint Petersburg State University
Institute of Management

DISCUSSION PAPER

Anastasia Chanko
**HR-MANAGEMENT ALGEBRA AND
HARMONY. PERSONNEL TRAINING AND
ORGANIZATIONAL CULTURE
PERFORMANCE**

18(R)–2006

Saint Petersburg
2006

Anastasia Chanko. HR-management Algebra and Harmony. Personnel Training and Organizational Culture Performance. Discussion Paper #18(R)–2006. Institute of Management, Saint Petersburg State University: St. Petersburg, 2006.

This paper is devoted to analysis of organizational culture diagnosis methods for corporate training performance assessment. The “social-psychological criteria” concept for corporate training performance assessment is introduced. The results of corporate training impact empirical research using OCAI method (Oculocutaneous Albinism) are analyzed; experimental data of organizational culture research of high and low performed company divisions before and after training is given; and opportunities for organizational culture diagnosis data for personnel training performance assessment application are demonstrated.

Chanko A. — Assistant Professor, Department of HRM, School of Management, Saint Petersburg State University
e-mail: nchanko@som.pu.ru

Санкт-Петербургский государственный университет
Научно-исследовательский институт менеджмента

НАУЧНЫЕ ДОКЛАДЫ

А. Д. Чанько
**Алгебра и гармония HR-
менеджмента. Эффективность
обучения персонала и
диагностика организационной
культуры**

№ 18(R)–2006

Санкт-Петербург
2006

А. Д. Чанько. Алгебра и гармония HR-менеджмента. Эффективность обучения персонала и диагностика организационной культуры. Научные доклады № 18(R)–2006. СПб.: НИИ менеджмента СПбГУ, 2006.

Работа посвящена анализу возможностей применения методов диагностики организационной культуры для оценки эффективности корпоративного обучения. Вводится понятие «социально-психологических критериев» оценки эффективности корпоративного обучения. Анализируются результаты эмпирического исследования эффектов корпоративного обучения с использованием методики ОСАІ (диагностика типа организационной культуры). Приводятся экспериментальные данные исследования организационной культуры в высокоэффективных и низкоэффективных подразделениях компании до и после обучения. Демонстрируются возможности использования данных диагностики организационной культуры в практических целях оценки эффективности обучения персонала.

Чанько Анастасия Дмитриевна — канд. психол. н., старший преподаватель кафедры управления персоналом факультета менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета
e-mail: nchanko@som.pu.ru

© А.Д.Чанько, 2006

Saint Petersburg State University
Institute of Management

DISCUSSION PAPER

Anastasia Chanko
**HR-MANAGEMENT ALGEBRA AND
HARMONY. PERSONNEL TRAINING AND
ORGANIZATIONAL CULTURE PER-
FORMANCE**

18(R)–2006

Saint Petersburg
2006

Anastasia Chanko. HR-management Algebra and Harmony. Personnel Training and Organizational Culture Performance. Discussion Paper #18(R)–2006. Institute of Management, Saint Petersburg State University: St. Petersburg, 2006.

This paper is devoted to analysis of organizational culture diagnosis methods for corporate training performance assessment. The “social-psychological criteria” concept for corporate training performance assessment is introduced. The results of corporate training impact empirical research using OCAI method (Oculocutaneous Albinism) are analyzed; experimental data of organizational culture research of high and low performed company divisions before and after training is given; and opportunities for organizational culture diagnosis data for personnel training performance assessment application are demonstrated.

Chanko A. — Assistant Professor, Department of HRM, School of Management, Saint Petersburg State University
e-mail: nchanko@som.pu.ru

ОГЛАВЛЕНИЕ

1. Актуализация проблем оценки и повышения эффективности инвестиций в персонал и исследования организационной культуры...	6
2. Традиции и тенденции развития отбора и корпоративного обучения.	7
3. Критерии оценки эффективности обучения. Существующие «пробелы». Инвестиции в оценку эффективности инвестиций?	9
4. Методика ОСАИ и ее диагностические возможности в оценке эффективности обучения и подбора.	13
4.1. Цели и методы исследования	13
4.2. Вопросы исследования	15
4.3. Объект исследования (описание выборки). Условия проведения и процедура опросов.	16
4.4. Результаты.....	16
Выводы.	25
Литература	26

1. Актуализация проблем оценки и повышения эффективности инвестиций в персонал и исследования организационной культуры.

А) Все более близкими становятся перспективы вступления нашей страны в ВТО. Все более четким становится понимание того факта, что для завоевания успеха на рынке недостаточно удерживать ценовые и ассортиментные преимущества, обостряется конкуренция бизнес-моделей, брендов и талантов. Активизация человеческих ресурсов стала рассматриваться как важнейшее условие эффективности, а ее результаты – выражаться в критериях, основанных на роли персонала в достижении корпоративных стратегических целей организации. Современными управленцами безоговорочно признана экономическая целесообразность капиталовложений, связанных с привлечением лучшей по качеству рабочей силы, ее непрерывным обучением, созданием условий для более полного выявления возможностей и способностей работников с последующим их развитием. Очевидно, что в практическом плане это подразумевает существенное расширение масштабов внутрифирменного обучения персонала во всем многообразии его форм и методов.

Б) Изменение (ухудшение) социально-демографической ситуации на рынке труда в России обостряет проблемы поиска, привлечения и отбора квалифицированных сотрудников, способных к решению атипичных задач в условиях нарастающей неопределенности. Подбор сотрудников становится все более дорогостоящей функцией служб управления персоналом – все более востребованы услуги рекрутинговых компаний, все более сложными становятся процедуры и методы отбора. Рост корпоративных бюджетов на обучение и подбор обостряет внимание топ-менеджеров и собственников бизнеса к обоснованности и целесообразности затрат на него.

Все более часто звучат мнения, часто приобретающие характер требований, со стороны топ-менеджеров и собственников бизнеса, адресованные HR-менеджерам: «Докажите, что вами создана эффективная система обучения, соответствующая нашим стратегическим целям! Может быть нам проще найти и пригласить в компанию «готового» специалиста, чем тратить деньги на длительное обучение «своих»?» Такая дилемма на сегодняшний день является одной из болезненных проблем кадрового менеджмента современной России. Какие тенденции прослеживаются в развитии этих двух функциональных направлений HR-менеджмента? Насколько удастся «поверить алгеброй» экономических показателей – «гармонию» человеческого потенциала современных компаний?

С) Взгляд на корпоративную (или организационную) культуру, как на мощный источник конкурентных преимуществ разделяют как ученые США, так и других стран, активно изучающие особенности национальных управленческих практик. Результаты научно-прикладных исследований внутренней организационной среды призваны помочь обретению новой идентичности и усилению конкурентных позиций растущих компаний. При этом анализ организационной культуры, как правило, воспринимается как сфера, связанная с конкретными практиками управления персоналом отдельных компаний лишь имплицитно. Исследования организационной культуры чаще используются в целях кросс-культурного анализа, чем для нахождения комплексных решений внутренних организационных проблем. Наша работа направлена на изучение диагностических возможностей методики ОСАІ и посвящена анализу совокупности результатов локальных научно-прикладных проектов, реализованных в российских компаниях в 2002-2006 гг.

2. Традиции и тенденции развития отбора и корпоративного обучения.

Отбор и обучение персонала относятся к традиционному функционалу кадровых служб. В то же время в связи с изменением их роли в организации, во многом обуславливаемым действием вышеперечисленных факторов макросреды, методики и подходы в этой сфере постоянно изменяются. Многие передовые организации, внедрив в этих областях четкие и хорошо продуманные технологии, постоянно обновляют их. Несмотря на такое непрерывное обновление можно, тем не менее, говорить о существовании некоторых традиций и все более ярком проявлении ряда новых тенденций в применении процедур отбора и развитии систем корпоративного обучения.

А) Отбор.

Традиции: Оценка личностных и профессиональных качеств, опыта и квалификации. Выявление мотивов смены (поиска) работы, соответствия ценностей и стиля деятельности сотрудника - нормам и ценностям корпоративной культуры.

Тенденции: в процессе отбора кандидатов в компанию все чаще приоритетные позиции получают люди, которые способны взять на себя ответственность за собственное развитие. Одной из ключевых ценностей современной организации становится принцип «развиваясь, или уходишь». Сокращается «жизненный цикл» пребывания в организации высококвалифицированных сотрудников, линейных и топ-менеджеров, ориентированных на вертикальную карьеру. Все чаще при подборе и отборе персонала на ключевые позиции привлекаются профессиональные рекрутеры и рекрутинговые агентства. Все чаще производится анализ эффективности отбора.

Б) Корпоративное обучение.

Комплексный и системный характер корпоративного обучения влечет за собой необходимость представить традиции и тенденции его развития для большей наглядности в табличной форме (см. табл.1)

Таблица 1.Традиции и тенденции развития корпоративного обучения.

	Традиции:	Тенденции:
<u>Цели</u> (Зачем?) –	Удовлетворение организационных потребностей, определяемых собственниками и топ-менеджерами;	Персональное развитие в русле организационных потребностей;
<u>Предмет</u> (Чему?) -	Функциональное (техническое) обучение, обучение коммуникативным навыкам, развитие организационной идентичности;	Развитие способностей к обучению, педагогические навыки;
<u>Объект</u> (Кого?) –	Линейный менеджмент, квалифицированные сотрудники, новички;	Учет индивидуальных запросов и потребностей сотрудников;
<u>Средства</u> (Как?) –	Тренинги, семинары, внешние преподаватели;	Ворк-шопы, стратегические сессии, внутренние преподаватели, «посторонние» дисциплины
Оценка результатов –	Изучение субъективных оценок удовлетворенности и проверка усвоенных знаний	Изучение оценок 3-го и 4-го уровня (по модели Д.Киркпатрика), то есть

	(первые два уровня по модели Д.Киркпатрика)	анализу поведенческих и организационных пост - изменений.
--	---------------------------------------------	-----------------------------------------------------------

3. Критерии оценки эффективности обучения. Существующие «пробелы». Инвестиции в оценку эффективности инвестиций?

Современный менеджмент преуспевает в создании инфраструктур для процессов принятия решений и производства. Но он еще не так успешен в построении инфраструктур в целях обучения. В то же время управленцами всех категорий уже хорошо осознается, что накопленные знания – наиболее ценные ресурсы организации. Как уже отмечалось, топ-менеджеры все жестче акцентируют важность анализа эффективности обучения в организациях. В то же время, оценка эффективности сама по себе является довольно затратной.

Оценка эффективности тренинга в соответствии с третьим и четвертым уровнями модели Д. Киркпатрика, по признанию специалистов, требует привлечения значительных организационных ресурсов. В том числе – консолидации усилий и создания «трехсторонних альянсов» менеджмента, учебных отделов и тренеров.

По мнению ряда экспертов, исследования эффективности обучения в организациях должны содержать следующую последовательность шагов:

- 1) Анализ целей и задач, адекватных для метода, формы, этапа развития;
- 2) Анализ эффектов – изменений, результатов его применения (3 первых уровня модели Д. Киркпатрика);
- 3) Анализ влияния возникающих эффектов на продуктивность организации (4-й уровень модели Д. Киркпатрика).

В результате нового взгляда на модель Д. Киркпатрика становится еще более очевидным, что индивидуальное и организационное обучение неотделимо от остальных функций и процессов в организации и динамичное взаимодействие всех подсистем организационной системы жизненно необходимо.

Руководители отделов обучения крупных компаний призывают к созданию удобных и хорошо структурированных систем оценки эффектов и эффективности различных видов корпоративного обучения. Цель такой оценки – создание и тиражирование внутри организаций программ, стимулирующих рост продуктивности и эффективности производственной деятельности, как отдельных сотрудников, так и

иерархических уровней и подразделений. При этом цели и задачи, адекватные для различных методов и форм обучения при их использовании в организациях, как показывает теоретический и эмпирический анализ до сих пор полностью не определены.

Естественным следствием этого факта является наличие множества методик расчета эффективности обучения, ни одна из которых не удовлетворяет практиков из-за громоздкости, сложности расчетов и учета множества «нематериальных» факторов. Важно обратить внимание на то, что во всех существующих моделях оценки эффективности корпоративного обучения традиционно применяются психологические, предметные и экономические критерии. Эта триада критериев интерпретируется следующим образом:

1. Психологические критерии включают количественные и качественные характеристики изменений профессионально-важных качеств специалиста, стандартизированные на основе профессиональных норм, а также меры субъективной удовлетворенности тренингом.

2. Предметные критерии отражают изменения показателей профессиональной деятельности специалиста или их группы после прохождения тренинговой программы. Они могут включать показатели производительности и качества труда, количество ошибок, скорости, безаварийности, текучести кадров и т.д.

3. Экономические критерии могут быть получены на основе учета предметных показателей эффективности. Их формирование производится с учетом исходной для определения экономического эффекта концепции предотвращенного ущерба и обозначения предметных изменений.

При этом упускается из вида объемнейший и серьезнейший пласт внутренней жизни организации, затрагиваемый процессами обучения в очень высокой степени. Мы имеем в виду организацию, как социальную систему, одной из важнейших характеристик которой является организационная культура.

Организационная культура может быть интерпретирована как набор групповых представлений, вырабатываемых группой из опыта, а значит, она может быть отнесена к знаниям организации. Соответственно возможен анализ процессов трансформации знания в процессе обучения сотрудников компании.

Напомним в связи с этим некоторые положения модели процесса создания знания, предлагаемой И. Нонака и Х. Такеучи [2], основанной на единстве и взаимном дополнении неформализованного и формализованного знания. Модель опирается на предположение о создании знания посредством социального взаимодействия сотрудников компании. Это взаимодействие выражается через трансформации —

превращение формализованных знаний в неформализованные, и наоборот. Авторы модели выделяют четыре вида трансформаций:

- Социализация — переход неформализованного знания в знание формализованное путем передачи/получения опыта от одного индивидуума к другому. Корпоративное обучение в данном случае выступает как дополнительный механизм устранения субкультурной неоднородности и организационной социализации как в отношении участников учебных групп, так и в отношении привлечения внутренних преподавателей (создание «ролевых моделей» в терминах модели непрерывной организационной социализации Р.Паскаля)

- Экстернализация — переход неформализованного знания в формализованное путем формирования знания и его вербализации в виде моделей, концепций, метафор и аналогий. В контексте «экстернализации» важно обратить внимание на создание в процессе ряда курсов современного корпоративного обучения концепций и программ стратегического развития компании, написание слушателями дипломных проектов — то есть на процессы объективирования скрытых организационных знаний.

- Комбинация — трансформация неформализованного знания в формализованное за счет включения экстернализованных концепций в существующую систему знаний. В этом аспекте важно проанализировать и спрогнозировать процесс изменения установок обучаемых, снижения сопротивления организационным переменам, ослабление межгрупповых противоречий, а также следует обсудить важность создания общего информационного поля компании, наметить варианты стимуляции процессов обмена знаниями между регионами и бизнес-линиями.

- Интернализация — распространение формализованных знаний и их переработка на уровне сознания отдельного индивидуума. В контексте данного вида трансформаций имеет смысл обратить внимание на динамику развития организационной идентичности, важность анализа эффективности корпоративного обучения в аспекте анализа изменений восприятия существующей и желательной организационной культуры, ценностных представлений и уровня информированности участников об организационных инновациях и реформах.

Таким образом, обмен знаниями является одним из базовых процессов, обеспечивающих как совершенствование существующих процессов в организации (например, улучшение обслуживания клиентов), так и создание нового знания (например, разработку новых продуктов) и укрепление, развитие, изменение организационной культуры. Однако при этом многие авторы указывают, что во многих ком-

паниях имеются значительные барьеры, препятствующие обмену знаниями, что в итоге снижает эффективность организации. Типовые барьеры на пути обмена знаниями - индивидуальные, инфраструктурные, онтологические [2,5,6,7,8,9].

- *Индивидуальные*, связанные с участниками обмена знаниями, как теми, кто передает знания, так и теми, кто его получает. Здесь речь идет о широком спектре барьеров – в т.ч. страхи потери личной конкурентоспособности, неверной трактовки и ошибок, групповое мышление, предпочтение развитию собственных идей, и др..

- *Инфраструктурные* (организационные), определяемые организационной структурой, системой коммуникаций и организационной культурой. Например, Book et al. отмечают, что для успешного обмена знаниями в организации необходимо развивать такие ценности культуры, как высокое доверие друг к другу и организации, открытые потоки информации и терпимость к ошибкам.

- *Онтологические* (связанные с самим знанием) – определяемые проблемами передачи неявного знания, а также с его воспринимаемой ценностью, которая может быть вообще не осознана участниками обмена.

Возвращаясь от характеристики барьеров при обмене знаниями - к проблемам оценки эффективности корпоративного обучения, отметим, что с нашей точки зрения, назрела необходимость выделить новую категорию критериев эффективности обучения. Такая необходимость является очевидной, и медлить с этим решением больше нельзя, т.к. оно позволяет наметить пути решения описываемых выше проблем сочетания «алгебры» и «гармонии».

Речь идет о категории социальных, или точнее – социально-психологических критериев анализа эффективности обучения. В частности, важно заметить, что до настоящего времени игнорируется целевая направленность, свойственная многим методам и формам корпоративного обучения – развитие обучаемости, как личностного свойства, и коммуникативной компетентности, а вслед за ними – влияние изменяющегося поведения участников на весь контекст функционирования человека в группе и организации. Для всех интерактивных форм организационного обучения (особенно для тренинга, в первую очередь, являющегося формой интенсивного группового взаимодействия), необходимо и важно, в соответствии с их основными заявляемыми целями, выделить особо еще одну категорию критериев эффективности. К их числу и могут быть отнесены изменения социально-психологических характеристик личности, группы и организации.

Мы считаем, что это наиболее точно соответствует заявляемым целям и специфике самых распространенных форм и методов корпоративного обучения, однако на данный момент эта категория критериев в существующих моделях оценки эффективности не определена. Следовательно, такие эффекты обучения, как снижение барьеров в процессе обмена знаниями, развитие организационной культуры, оказываются неучтенными при оценке эффективности инвестиций в обучение. Концептуальное определение социальных эффектов, как основных эффектов обучения, наряду с предметными, и экономическими, позволяет, или точнее, заставляет, говорить об их системном характере, выделить подгруппы эффектов личностного, межличностного, группового и организационного уровня. Важно иметь в виду, что групповые и организационные социальные эффекты обучения до сих пор практически не исследованы, что неявно, но существенно препятствует разработке адекватных систем оценки его организационной эффективности.

4. Методика OCAI и ее диагностические возможности в оценке эффективности обучения и подбора.

4.1. Цели и методы исследования

Основной целью серии локальных исследований организационной культуры российских предприятий, начатой нами в 2002 году, являлась апробация различных диагностических вопросников, применяемых в мировой практике. Среди них методики, разработанные такими известными зарубежными исследователями, как Д. Боллинже, К.Камерон и Р.Куинн, Р.Рюттингер, Р.Харрисон, Г.Хофштеде, и др.

Апробация в данном случае предполагала сопоставление результатов применения разных методик на одних и тех же выборках, а также сбор данных для последующих сравнительных исследований. При этом во всех исследуемых компаниях применялись идентичные методики, а также соблюдалась единая процедура опроса. В настоящем докладе представляется важным, в первую очередь, остановиться на анализе данных, полученных с помощью вопросника OCAI (Organizational Culture's Analyze Instrument) К.Камерона и Р.Куинна.

Выбор именно этой методики и анализ ее особенностей и диагностических возможностей кажется нам на данный момент весьма актуальной задачей для российских условий. Недавняя публикация в России известной книги К.Камерона и Р.Куинна «Диагностика и изменение организационной культуры» [2001], основанной на результатах

исследований американских компаний с помощью данной методики, стимулировала интерес к этой теме. Одновременно с этим актуализировалась практическая потребность в адаптации и проверке возможностей применения методики в российских условиях, т.е. в разработке методических рекомендаций по применению ОСАИ со стороны отечественных исследователей.

Знакомство с ОСАИ даже на первый взгляд позволяет определить этот вопросник как бесспорно компактный и удобный в обработке. Однако анализ публикаций исследований по данной методике показывает, с нашей точки зрения, что ряд вопросов, связанных с практикой применения методики остается нерешенным, а получаемые российскими исследователями данные не всегда корректно интерпретируются. В будущем неадекватная оценка диагностических возможностей вопросника может препятствовать дальнейшему эффективному использованию данного инструмента при изучении российских организаций, как в практике консультирования, так и в целях сравнительного анализа. Именно поэтому мы уделяем внимание, в первую очередь, той части результатов нашего исследования, которая, как нам представляется, позволяет несколько расширить и углубить понимание диапазона применения вопросника ОСАИ в российских условиях.

Не останавливаясь подробно на описании концепции и методики анализа организационной культуры К. Камерона и Р. Куинна, напомним, что авторы базировались на теоретической модели, называемой ими «Рамочная конструкция доминирующих ценностей». В основе модели лежат две шкалы, отражающие континуум критериев эффективности организации (стабильность, целостность / гибкость, дискретность и внутренняя ориентация / внешняя направленность). На основании диагностики степени доминирования тех, или иных осознаваемых ценностей сотрудников компании в отношении различных аспектов рабочей среды определяется и изображается графически профиль организационной культуры. Это позволяет исследователям наглядно фиксировать вариативные предпочтения опрашиваемых по каждому из четырех основных типов культуры (квадрантов профиля), выделяемых авторами концепции: клановой, адхократической, рыночной, бюрократической (иерархической) (квадранты А, В, С и Д соответственно).

В число значимых аспектов внутренней рабочей среды, изучаемых по названным шкалам, К. Камероном и Р. Куинном включены такие, как: общие характеристики организации, стиль лидерства, управление наемными работниками, связующая сущность организации, стратегические цели, критерии успеха. Авторы методики предлагают прием «двойного замера» (вопросник заполняется каждым рес-

пондентом дважды). Это позволяет исследователям направлять внимание респондентов сначала на более или менее осознанное ими собственное восприятие актуальной для компании ситуации, а затем - на предпочтения в отношении идеальной или желаемой культуры фирмы в будущем.

4.2. Вопросы исследования

В контексте данного доклада, вопросы, положенные в основу эмпирического исследования, касались, в первую очередь, анализа практических возможностей диагностических исследований организационной культуры. В частности, для решения таких актуальных задач HR-практики, как оценка эффективности корпоративного обучения и формирование/изменение организационной культуры. Параллельно с этим, нас интересовали потенциальные проблемы и ограничения при использовании вопросника в российском контексте. Таким образом, ключевыми направлениями анализа результатов служили следующие вопросы:

Вопрос №1: Различаются ли культурные профили, получаемые при обработке результатов вопросника OCAI, в высоко эффективных и менее эффективных подразделениях в составе одной организации?

В рамках данного исследовательского проекта был проведен опрос сотрудников крупной торговой компании, имеющей более 10 крупных аналогичных (по численности и социально-демографическому составу персонала, уровню средней посещаемости и транспортной досягаемости, площади торговых залов и т.п.), но различающихся по экономическим показателям, розничных магазинов. Благодаря этому у нас появилась возможность проведения сравнительного анализа субкультур этих подразделений, работающих с разной эффективностью. Для сравнения использовались данные сплошного анкетирования сотрудников и администраторов магазинов, имеющих наилучшие и наихудшие по компании экономические показатели (оборот и объем продаж) по итогам календарного года.

Вопрос №2: Изменяются ли профили исследуемых подразделений компании при замерах до и после корпоративного обучения? Изменяются ли профили исследуемых компаний в отсутствие организационных интервенций при проведении регулярных ежегодных замеров в одних и тех же подразделениях?

В диссертационном исследовании нами были получены эмпирические данные, достоверно свидетельствующие о выраженных изменениях социально-психологических характеристик группы и организации в результате корпоративных тренингов (в частности, таких, как

неформальная структура, уровень групповой сплоченности, групповые нормы) [Чанько, 2004]. Было показано, какие именно послетренинговые социально-психологические изменения характерны для групп в составе организаций по сравнению со сводными группами открытых тренингов. В рамках настоящего доклада мы рассматриваем изменения культурных профилей нескольких подразделений исследуемых компаний, которые проходили корпоративный тренинг в полном составе, а также ежегодную динамику изменений профилей одной из исследуемых компаний в отсутствие организационных интервенций.

Таким образом, ответы на поставленные вопросы предполагали количественный и качественный анализ и опирались на данные анкетирования и интервью сотрудников – участников программ корпоративного обучения российских компаний.

4.3. Объект исследования (описание выборки). Условия проведения и процедура опросов.

В рамках исследования был собран эмпирический материал, включающий результаты анкетирования более 600 сотрудников четырех компаний с использованием комплекса методик, в том числе, вопросника ОСАІ. В опросе принимали участие сотрудники крупных, средних и малых бизнес-предприятий разных отраслей. Анкеты заполнялись респондентами индивидуально в присутствии интервьюера во всех случаях. Часть данных была собрана автором исследования в рамках внутренних корпоративных обучающих программ (опрошено более 500 человек в трех компаниях – одной крупной торговой, одной – средней строительной, и одной – малой научно-исследовательской). Также в процессе реализации консалтингового проекта для крупной российской промышленной компании - ее центрального офиса (Петербург, возраст организации - 10 лет) и двух крупных удаленных филиалов (регионы РФ, возраст предприятий - 45 и 30 лет) было проведено анкетирование более 120 сотрудников, участвующих в программах корпоративного университета. Таким образом, в серии диагностических опросов принимали участие российские компании различного размера, возраста и отраслей.

4.4. Результаты

Представим полученные результаты, следуя логике и последовательности представленных выше вопросов.

Здесь нам представляется важным поделиться своими наблюдениями за ходом проводимых опросов и охарактеризовать проблемы, возникающие у респондентов при заполнении вопросника. Отличие

методики ОСАІ от других, использованных нами, кроется, с нашей точки зрения, как минимум, в трех существенных нюансах. Первый касается своеобразия предлагаемой формы ответов. Респондентов просят в каждом из шести блоков суждений распределить вес в 100 баллов между четырьмя не альтернативными (не взаимоисключающими) утверждениями, соответствующими различным типам культуры. Второй нюанс заключается в том, что опрашиваемым предлагается взглянуть на собственную компанию, как на целое и как бы со стороны, оценивая ее. То есть внимание сотрудников оказывается направленным на суждения, относящиеся не к собственному трудовому поведению, не к поведению ближайших коллег или своего подразделения, а ко всей организации, в которой они работают, в целом. Третий нюанс кроется в необходимости оценивать и актуальную ситуацию в фирме, и ситуацию ее желаемого будущего.

Для многих участников нашего исследования необычность этих посылок явилась серьезной проблемой, а некоторое замешательство встречалось едва ли не в каждом случае. Важно отметить, что при этом нам ни разу не пришлось встретиться с принципиальным отказом от участия в этой части опроса. Все анкеты в итоге оказывались заполненными, а процент испорченных ответных листов, непригодных для дальнейшей обработки, не превышал средней нормы по другим методикам. И все же, хочется обратить внимание на то, что описываемое своеобразие ОСАІ по сравнению с другими вопросниками, применяемыми в рамках настоящего исследования, как правило, вызывает у российских респондентов некоторое смятение. При этом, как мы заметили, для лиц, не имеющих высшего образования, особенно в регионах, наибольшую трудность представляет распределение 100 баллов между суждениями, не противоречащими друг другу и включающими экономические термины. Респонденты этой категории чаще других стремились поровну распределить оценки между всеми суждениями.

Для людей старше 50 лет основная сложность чаще, чем для других категорий, содержится в необходимости представлять будущее компании, причем, что удивительно, эта проблема для них часто оказывалась тем сложнее, чем дольше они работали на предприятии. Самым же удивительным, на наш взгляд, явилось то, что для многих руководителей (не только линейных, но и топ-менеджеров) оказалось достаточно сложным, представить компанию, как некое целое, имеющее общие интегральные характеристики. При «планировании» же будущего, как это ни странно, даже в этой категории участников звучали мнения типа: «Какая разница, чего хочу я, все равно будет так, как есть». Также уточнения требовали некоторые формулировки

вопросов, среди которых наиболее часто уточнялся смысл понятия «мониторинг» в контексте обучения сотрудников (суждение 1, блок 2 «Стиль лидерства»).

В то же время, несколько уходя вперед, отметим, что при знакомстве с результатами диагностики в части методики К.Камерона и Р.Куинна все руководители уверенно узнавали своеобразное «лицо» своей компании в начертании и интерпретации усредненного профиля. Также, на наш взгляд, свидетельством того, что методика успешно «работает» в российских условиях может служить высокая степень совпадения конфигураций полученных нами результирующих частных и усредненных профилей с данными авторов вопросника. Таким образом, видимо, можно сделать вывод о пригодности методики ОСАИ для анализа отечественных компаний. В то же время, в качестве рекомендации можно сказать, что вопросник, все же не должен использоваться в дистантных опросах (рассылках, выдачах и т.п.), т.е. при его применении важно привлекать опытных интервьюеров, способных осуществлять дополнительный инструктаж и корректно отвечать на вопросы, возникающие у респондентов.

1. Различаются ли культурные профили высоко эффективных и менее эффективных подразделений в составе одной организации?

В рамках изучения этого вопроса приведем результаты сравнительного анализа данных опроса в разных подразделениях одной компании. Из 8 исследуемых подразделений крупной торговой компании были выбраны по два, имеющих наилучшие и самые низкие экономические показатели по итогам календарного года. Профили исследуемых подразделений сопоставлялись друг с другом и с усредненным профилем средне-успешных подразделений. На рисунке представлены результаты сопоставления (рис. 1).

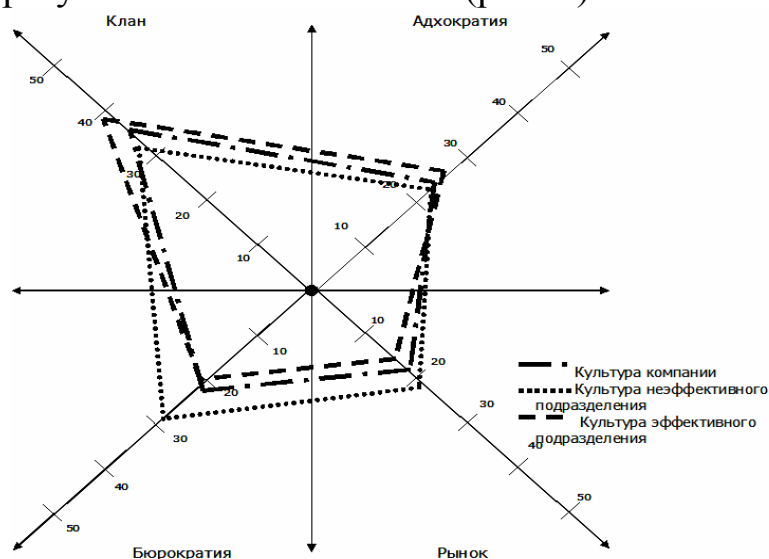


Рис.1. Субкультуры наиболее и наименее эффективных подразделений крупной торговой компании в сравнении с ее усредненным профилем.

Наблюдаемые различия не были столь явны, чтобы на их основе можно было серьезно рассуждать о взаимосвязи культуры и эффективности, тем более что, несмотря на практически полную идентичность обследуемых подразделений по социально-демографическим характеристикам и условиям деятельности, нельзя абсолютно исключить влияние иных скрытых факторов. И все же мы начали рассматривать не только результаты стандартной обработки, предлагаемой К.Камероном и Р. Куинном, но и ряды средних квадратичных отклонений по каждому из квадрантов (табл.3).

Таблица 2. Дисперсии (средние квадратичные отклонения) по различным квадрантам профиля существующей организационной культуры в высокоэффективных и низкоэффективных подразделениях торговой компании.

П одраз деле- ние Квад рант	Низко эффективное -1 (35 чел)	Низко эффективное -2 (27 чел.)	Высоко эффективное- 1 (42 чел.)	Высоко эффективное -2 (27 чел.)
A	8,91	7,34	7,13	7,05
B	4,67	6,22	6,63	7,45
C	5,3	8,78	6,09	7,39
D	9,53	5,92	5,88	7,59

Нетрудно определить, что и в эффективных, и в неэффективных подразделениях показатели разброса данных довольно близки. Более внимательный взгляд, однако, обнаруживает любопытную закономерность. В низкоэффективных подразделениях прослеживаются регулярные скачкообразные колебания уровня дисперсий по квадрантам. В высокоэффективных – уровень дисперсии почти неизменно однороден. Таким образом, можно видимо, говорить об очередном подтверждении тезиса о том, что менее эффективным оказывается не тот трудовой коллектив, в котором вообще отсутствует ценностная общность, а скорее тот, в котором относительное единодушие в одних аспектах контрастирует с большей, если не абсолютной неопределенностью по другим. Эта неравномерность, видимо, и приводит к низкой эффективности деятельности.

Возможно, такой достаточно тривиальный вывод вызовет у читателя больший интерес при последующем анализе ситуации на уровне микросоциума. В процессе тренингов были проведены также и социометрические замеры, фиксирующую неформальную структуру обучаемых групп, в частности, наличие и состав неформальных микрогрупп. Соответствующая «социометрически-выверенная» группировка индивидуальных профилей проявила наличие субкультурных образований, несколько более «нормированных», но крайне похожих на облик противоречивой управленческой команды. Ниже мы приводим графическую иллюстрацию, позволяющую наглядно представить этот феномен (см. рис.2).

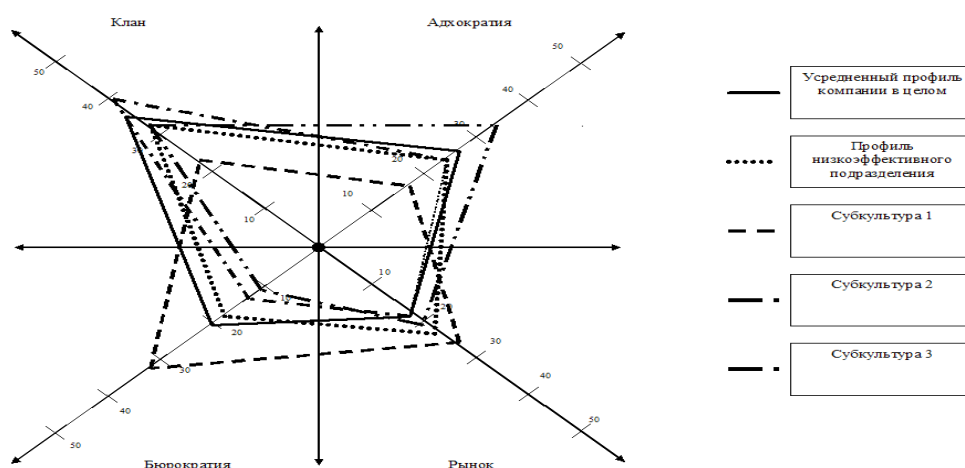


Рис. 2. Субкультуры наименее эффективного подразделения -1.

Таким образом, речь идет о ценностной согласованности, но не в содержательном плане (какие принципы являются ключевыми), а в структурном аспекте (все ли элементы и компоненты структуры готовы следовать этим принципам). В этой связи не менее интересными оказались данные, полученные в процессе поиска ответов на второй из поставленных нами вопросов.

2. Изменяются ли профили исследуемых подразделений компании при замерах до и после корпоративного тренинга?

С этой целью нами изучались результаты опросов, проведенных в тренинговых группах в первый день тренинга и спустя месяц-полтора после его завершения. Полученные профили достаточно наглядны и в комментариях почти не нуждаются (рис.3,4). Подобные тенденции оказались устойчиво повторяющимися от группы к группе (опрошено 8 групп, 104 респондента), но степень их выраженности несколько различалась.

Здесь мы приводим иллюстрацию средне-выраженных изменений. Более яркими они были в тех подразделениях, где тренинг полу-

чил наиболее высокие оценки со стороны участников по критериям полезности, интересности и личной включенности. Таким образом, нашло свое отражение, довольно распространенное среди руководителей мнение о том, что тренинг способен изменить настрой сотрудников, но, к сожалению далеко не всегда оказывается, что эти изменения полезны компании в том смысле, что итоговое «смещение» не обязательно происходит в желательную сторону.

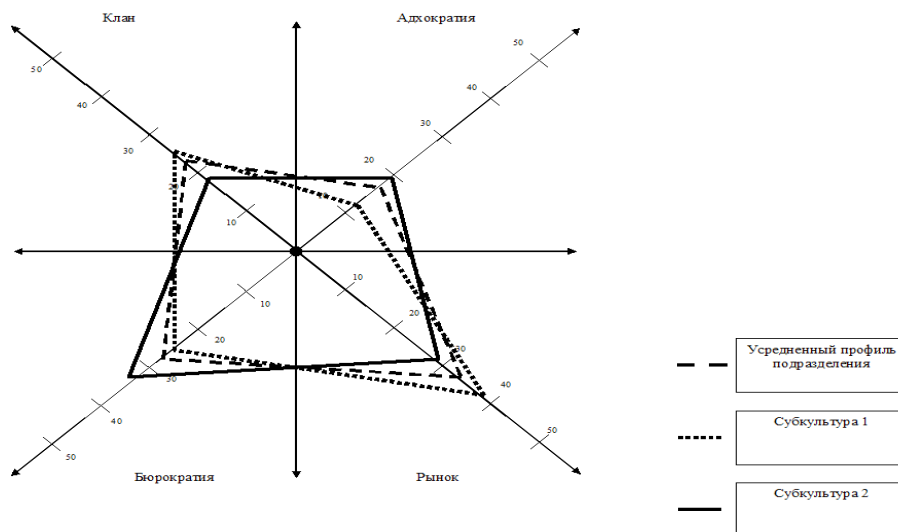


Рис.3. Субкультуры неформальных групп подразделения до тренинга

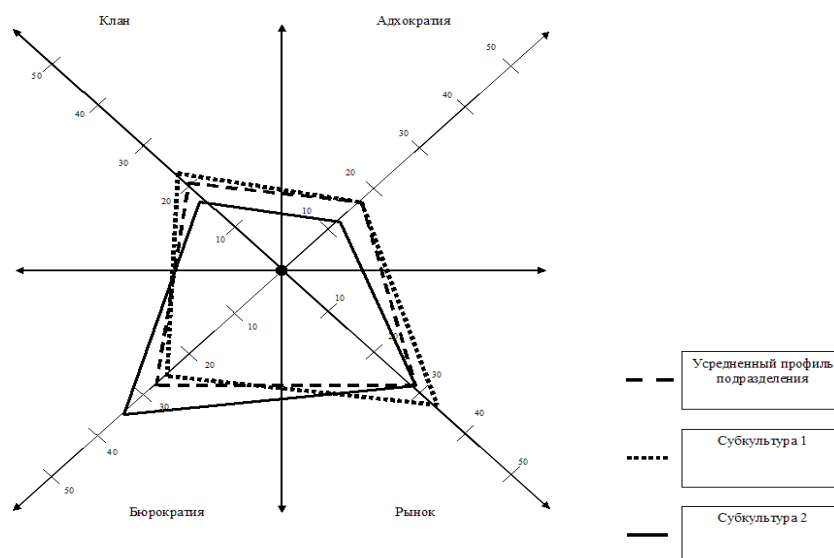


Рис. 4. Субкультуры неформальных групп подразделения после тренинга

Таким образом, оказалось отчетливо проиллюстрированным известное, но не часто пока в России соблюдаемое методическое требование, относящееся к подготовке корпоративных тренингов в частности, и системы корпоративного обучения, вообще. Речь здесь идет о необходимости учета целей и ценностей, декларируемых и осознаваемых топ-менеджментом фирмы, с целями и принципами тренинга. Как отмечают современные исследователи сферы тренинга, необходимо «построение трехсторонних альянсов» между руководителями фирмы, тренерами (тренинговыми компаниями) и самими обучаемыми. Очевидно, что при отсутствии диагностики организационных потребностей не только в инструментальном, но и в терминальном (ценностно-целевом) смысле, тренинг может оказаться не только малоэффективным, но и вредным для фирмы¹.

Здесь нам хочется отметить, что методика ОСАИ в данном случае оказывается достаточно удачным инструментом прикладного анализа, поскольку имеет ряд выраженных преимуществ по сравнению с различными вопросниками и тестами, используемыми для оценки эффективности корпоративных тренингов. Эти преимущества оказались в фокусе нашего внимания, поскольку нам хорошо знакома проблема выбора методик, адекватных задаче оценки организационной эффективности обучения.

Затрудненность измерения эффектов тренинга и бездоказательность его пользы для компании служит одним из оснований серьезной критики и пристального внимания к методу не только со стороны пользователей (организаций), но и со стороны разработчиков метода (тренеров). Многие исследователи при этом отмечают малый выбор диагностических методик для измерения его эффектов. При решении подбора диагностических процедур для оценки эффективности тренинга исследователи сталкиваются, например, с тем, что процедура двойной регистрации (тестирование до и после тренинга), необходимая для установления полученных в ходе тренинга изменений, может не столько фиксировать динамику изменений, сколько сама по себе служить своеобразным «тренажером», стимулирующим «рефлексивный» потенциал обучаемых. Авторы, посвятившие особое внимание разработке критериев эффективности корпоративного обучения, обычно подчеркивают, что эти критерии должны эмпирически проверять как валидность общей концептуальной схемы, так и успешность практической реализации программы. То есть, методики оценки обучающих организационных программ призваны фиксировать некие параметры, свидетельствующие о пользе обучения для компании, и по-

¹ подробнее эти проблемы рассматривались нами в другой статье [3]

зволяющие сравнивать этот вид воздействия с другими, возможно, менее затратными для нее.

В этом случае шкалы субъективных оценок обучения его участниками позволяют судить лишь о том, насколько «эффектным» было обучение, т.е. оказываются недостаточно информативными для компании. Такой вариант, как тесты по результатам усвоения теоретических аспектов программы (контроль остаточных знаний) не позволяет учитывать то, используются ли полученные знания в профессиональной деятельности и приводят ли к повышению ее успешности. Другие варианты оценки – психологические тесты и экспертные наблюдения за изменениями в поведении обучаемых со стороны их коллег и руководителей не позволяют уверенно судить о том, являются ли возникшие изменения последствиями именно обучения, а не повышенного внимания экспертов к тем, чье поведение они оценивают. Анализ тех или иных экономических показателей обучаемых подразделений затруднен в силу невозможности учета влияния внешних факторов (сезонные колебания спроса, активность конкурентов и др.) и т.д. и т.п.

Не являясь панацеей, методика ОСАИ с одной стороны, может быть охарактеризована как диагностический инструмент, с помощью которого, фиксируется изменение важного фактора внутренней организационной среды, а не пристрастие участников учебной программы к той или иной теме обучения, или ее конкретным исполнителям. С другой стороны, ее можно рассматривать как методику, абсолютно соответствующую целям корпоративных программ, направленных на развитие коммуникативных навыков сотрудников, т.к. качество внутренних коммуникаций без сомнения теснейшим образом связано с такими характеристиками организационной культуры, как ее сила и согласованность.

К числу конкретных достоинств вопросника К. Камерона и Р. Куинна в этом контексте, с нашей точки зрения также могут быть отнесены:

- Относительно слабое «привыкание» к методике при повторных замерах (респондентам трудно воспроизводить ранее определенное соотношение «весов» различных формулировок по статьям вопросника);
- Формулировки вариантов ответов допускают достаточно широкое их толкование и стимулируют последующее обсуждение участниками критериев оценки;
- Небольшое время на заполнение анкеты;
- Высокая скорость и простота обработки результатов;
- Наглядность представления результатов;

- Возможность проведения опроса в контексте тренинговых занятий;
- Возможность использования результатов опроса как основы для последующей групповой работы в рамках корпоративных тренингов.

Таким образом, методика вполне адекватна и, как показывают наши замеры, релевантна целям прикладного анализа эффективности корпоративного тренинга, задача проведения которого также является одной из актуальных задач сферы управления человеческими ресурсами.

В то же время хочется еще раз подчеркнуть, что, тенденция игнорирования внутренних социально-психологических проблем, свойственная в последние десятилетия российским менеджерам, в силу необходимости концентрироваться на развитии экономических и технологических факторов производства, видимо, становится не столь жесткой. Она сменяется достаточно активным и оправданным интересом не только ученых, но и самих управленцев к возможностям более эффективного развития компании путем развития потенциала человеческих ресурсов, формирования сильной, т.е. согласованной во многих аспектах организационной культуры.

В заключение, подведем итоги, следуя логике вопросов, положенных в основу эмпирического исследования диагностических возможностей вопросника ОСАІ.

1. Анализ субкультурных профилей эффективных и неэффективных подразделений в составе одной из изучаемых компаний позволил выявить различия между ними. Для низкоэффективных подразделений в большей степени характерно наличие конфронтующих субкультур. Их наличие трудно выявить путем анализа усредненных профилей эффективного или неэффективного подразделений, слабо внешне различающихся между собой. Однако это хорошо заметно при группировке индивидуальных профилей сотрудников в соответствии с составом микрогрупп неформальной структуры подразделения.

4. Такой микроанализ диагностических возможностей вопросника ОСАІ позволил нам говорить о возможности его применения для оценки организационной эффективности корпоративных тренингов. Как показало наше исследование [4], тренинг приводит к появлению большей согласованности культурных профилей неформальных микрогрупп, а применяемая методика в данном случае оказывается удачным и адекватным инструментом прикладного анализа, т.к. имеет ряд преимуществ необходимого свойства, как основных, подчеркиваемых ее создателями, так и дополнительных, акцентированных нами.

В целом методика ОСАІ может рассматриваться как надежный инструмент диагностики организационной культуры российских компаний в той же степени, что и компаний зарубежных, но при этом она более пригодна для целей изучения особенностей внутренней среды, чем для кросс-культурного анализа. Она обеспечивает возможность идентификации компании как в части выявления доминирующих ценностных ориентиров сотрудников, так и, и особенно, в части определения силы и согласованности культурных ориентаций. В то же время, ее применение в отечественных компаниях в настоящий момент требует квалифицированного подхода, предусматривающего для респондентов возможность дополнительного инструктирования.

Выводы.

Резюмируя, можно утверждать, что пути согласования «алгебраической жесткости», неизбежной при росте и развитии компании, и «мягкой гармонии», необходимой в процессах развития ее человеческого потенциала становятся все более ясными. Они базируются, по всей видимости, на принципе взаимообогащения и взаимопроникновения языков «цифры и чувства». Регулярное проведение обучающих программ и социальных исследований в современных организациях без сомнения способствует такому процессу.

При этом к числу сильных аргументов со стороны персоналоманеджеров при разработке систем оценки эффективности корпоративного обучения можно отнести мысль о том, что помимо предметных и экономических критериев такой оценки, очень важно использовать критерии психологические, и, и особенно – социально-психологические. Во-первых, эти категории критериев ничуть не в меньшей степени, чем другие, адекватны целям корпоративного обучения, а во-вторых, невнимание к этой категории эффектов обучения может привести к снижению потенциала компании в процессах управления знаниями, столь важными в современной конкурентной борьбе.

К сильным же аргументам со стороны топ-менеджеров, финансистов и других профессиональных сторонников оценки эффективности инвестиций в развитие человеческого потенциала, прежде всего в экономических показателях, можно отнести идею, прекрасно сформулированную когда-то Д.И.Менделеевым, который сказал: «Если в слове начало, то в числе – продолжение». В данном случае эти слова можно интерпретировать как призыв к созданию хорошо структурированных систем оценки эффективности корпоративного обучения, что неизбежно будет сопровождаться диалогами «физиков» и «лири-

ков» и согласованием целевых параметров учебных программ, среди которых даже столь «поэтичная» сфера, как организационная культура, должна получить численное выражение. Как показало наше исследование, методика К.Камерона и Р.Куинна может служить в этом процессе существенным подспорьем.

Литература

1. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. – СПб: Питер, 2001 - – 330 с.
2. Нонака И., Такеучи Х. Компания – создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 384 с.
3. Чанько А.Д. Социально-психологический тренинг: цели, эффекты, эффективность // Сб.: Российский менеджмент: Теория, практика, образование – Выпуск 1 – СПб: Издательство Санкт-Петербургского университета, 2001. с.141-155.
4. Чанько А.Д. «Социально-психологический тренинг как метод воздействия на группу в организации»: Автореф. дисс. канд. психол. наук / СПбГУ. – СПб., 2004 г. – 22 с.
5. Bock G.-W.; Zmud, R.W.; Kim Y.-G.; Lee J.-N. 2005. “Behavioral intention formation in knowledge sharing: examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate”, MIS Quarterly, Vol.29, no.1, pp.87-111.
6. Ford D.P., Staples, D.S. 2005. “Perceived Value of Knowledge: Shall I Give You My Gem, My Coal?”, Proceedings of the 38th Annual Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS'05), pp. 247a-247a.
7. Hall, H. 2002. “Sharing capability: the development of a framework to investigate knowledge-sharing in distributed organizations”, paper presented at 3rd European Conference on Organizational Knowledge, Learning and Capabilities, Athens.
8. Husted, K., Michailova, S. 2002. “Diagnosing and fighting knowledge-sharing hostility”, Organizational Dynamics, Vol.31, no.1, pp. 60-73.
9. Nonaka I. 1991. “The Knowledge-Creating Company”, Harvard Business Review, Vol. 69, no.6, pp.96–104.